

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Teori *Stewardship*

Berangkat dari perkembangan ilmu akuntansi yang tidak hanya terpaku pada manajemen dan ilmu-ilmu ekonomi, penelitian ini memberikan sebuah uraian/deskripsi dan menampilkan kajian konsep pengelolaan organisasi ditinjau dalam perspektif akuntansi manajemen dengan pendekatan *Stewardship Theory*.

Menurut Said (2015: 102) *Stewardship theory* merupakan teori yang dibangun berdasarkan asumsi filosofis mengenai sifat manusia yang pada hakikatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggung jawab, memiliki integritas dan kejujuran terhadap pihak lain.

Teori *Stewardship* mempunyai akar psikologi dan sosiologi yang didesain untuk menjelaskan situasi dimana manajer sebagai *steward* dan bertindak sesuai kepentingan pemilik (Donalson dan Davis, 1989, 1991 dalam Raharjo, 2007). Dalam teori *stewardship* manajer akan berperilaku sesuai kepentingan bersama. Ketika kepentingan *steward* dan pemilik tidak sama, *steward* akan berusaha bekerja sama daripada menentangnya, karena *steward* merasa kepentingan bersama dan berperilaku sesuai dengan perilaku pemilik merupakan pertimbangan yang rasional karena *steward* lebih melihat pada usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Teori *stewardship* mengasumsikan hubungan yang kuat antara kesuksesan organisasi

dengan kepuasan pemilik. *Steward* akan melindungi dan memaksimalkan kekayaan organisasi dengan kinerja perusahaan, sehingga dengan demikian fungsi utilitas akan maksimal. Asumsi penting dari *stewardship* adalah manajer meluruskan tujuan sesuai dengan tujuan pemilik (Raharjo, 2007).

Sedangkan menurut Susetyo (2009) dalam Septiputri (2013) dalam teori *stewardship* diasumsikan bahwa ada hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan perusahaan. Kesuksesan perusahaan akan memaksimumkan utilitas kelompok manajemen dan memaksimalkan utilitas kelompok ini dan pada akhirnya akan memaksimumkan kepentingan individu yang ada di dalam kelompok perusahaan tersebut. Teori *stewardship* dapat menjelaskan bahwa organ yang terdapat dalam perusahaan akan memaksimalkan kinerjanya agar tujuan perusahaan dapat tercapai (Septiputri, 2013).

2.1.2 Desentralisasi

2.1.2.1 Pengertian Desentralisasi

Menurut Hansen dan Mowen yang dialihbahasakan oleh Deny Arnos Kwary (2009: 559) desentralisasi adalah: "...praktik pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah".

Sedangkan menurut Rois Arifin dan Helmi Muhammad (2016: 84) desentralisasi yaitu: "...bila ada kecenderungan penyebaran atau pelimpahan secara meluas kekuasaan dan pembuatan keputusan kepada bawahan atau tingkatan-tingkatan organisasi yang lebih rendah".

Garrison, Noreen dan Brewer yang dialihbahasakan oleh Kartika Dewi (2013: 66) menyatakan bahwa desentralisasi adalah: “...wewenang pengambilan keputusannya tidak diserahkan pada beberapa orang eksekutif puncak, melainkan disebarkan di seluruh organisasi”.

Stephen dan Coutler yang dialihbahasakan oleh Bob Sabran dan Devi Barmadi Putera (2010: 243) menyatakan bahwa desentralisasi merupakan: “...kadar di mana pekerja level bawah bisa memberikan input atau bahkan membuat keputusan”.

Menurut Henry Simamora (2012: 250), desentralisasi adalah: “...delegasi otoritas/wewenang pengambilan keputusan kepada jajaran manajemen yang lebih rendah di dalam sebuah organisasi”.

Adapun menurut T. Hani Handoko (2012: 229) desentralisasi adalah: “...penyebaran atau pelimpahan secara meluas kekuasaan dan pembuat keputusan ketingkatan-tingkatan organisasi yang lebih rendah”.

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa desentralisasi adalah pendelegasian wewenang dari tingkatan organisasi puncak kepada tingkatan organisasi yang lebih rendah untuk pengambilan keputusan.

2.1.2.2 Alasan-alasan Melakukan Desentralisasi

Menurut Hansen dan Mowen yang dialihbahasakan oleh Bob Sabran dan Devi Barmadi Putera (2009: 559) perusahaan memutuskan untuk melakukan desentralisasi karena berbagai alasan, di antaranya:

1. Mengumpulkan dan menggunakan informasi lokal. Kualitas dari berbagai keputusan dipengaruhi oleh kualitas informasi yang tersedia. Sejalan dengan pertumbuhan perusahaan dan penambahan operasi di pasar dan area yang berbeda, manajemen pusat mungkin tidak memahami kondisi lokal. Akan tetapi, para manajer tingkat rendah yang berhubungan dengan kondisi operasional langsung (seperti kekuatan dan sifat persaingan lokal, sifat tenaga kerja lokal, dan seterusnya) memiliki akses terhadap informasi ini. Akibatnya, mereka sering berada dalam suatu posisi yang lebih baik untuk membuat keputusan lokal.
2. Memfokuskan manajemen pusat. Dengan mendesentralisasikan keputusan-keputusan oprasional, manajemen pusat bebas menangani perencanaan dan pengambilan keputusan strategis. Keberlangsungan jangka panjang dari perusahaan harus lebih penting bagi manajemen pusat daripada operasional sehari-hari.
3. Melatih dan memotivasi para manajer. Organisasi selalu membutuhkan manajer yang terlatih untuk menggantikan posisi manajer jenjang lebih tinggi yang keluar untuk mengambil keuntungan dari peluang yang lain. Adakah cara yang lebih baik untuk mempersiapkan generasi penerus manajer jenjang yang lebih tinggi, selain memeberikan mereka peluang membuat keputusan-keputusan penting? Peluang seperti itu juga memungkinkan manajer puncak mengevaluasi kemampuan para manajer lokalnya. Manajer-manajer yang menghasilkan kaputusan terbaik adalah manajer yang bisa dipromosikan.
4. Meningkatkan daya saing. Pada perusahaan yang sangat tersentralisasi, margin laba secara keseluruhan mampu menutupi ketidakefektifan yang terjadi di berbagai divisinya. Perusahaan-perusahaan besar sekarang menemukan bahwa mereka tidak mampu mempertahankan suatu divisi yang tidak berdaya saing. Salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kinerja sebuah divisi atau pabrik adalah memperkenalkannya lebih jauh pada kekuatan-kekuatan pasar.

2.1.2.3 Unit-unit Desentralisasi

Hansen dan Mowen yang dialihbahasakan oleh Bob Sabran dan Devi Barmadi Putera (2009: 560) menyatakan bahwa desentralisasi biasanya diwujudkan melalui pembentukan unit-unit yang disebut divisi. Ada beberapa cara untuk melakukan pembagian divisi-divisi dalam perusahaan yang terdesentralisasi, antara lain:

1. Divisi-divisi dibedakan berdasarkan jenis barang atau jasa yang diproduksi.
2. Divisi-divisi dapat juga diciptakan menurut garis geografis.
3. Divisi-divisi dibedakan berdasarkan jenis pertanggungjawaban yang diberikan kepada manajer divisi. Jenis utama pusat pertanggungjawaban adalah pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, pusat investasi.

2.1.2.4 Keunggulan Desentralisasi

Garrison, Noreen dan Brewer yang dialihbahasakan oleh Kartika Dewi (2013: 66) mengungkapkan bahwa desentralisasi memiliki lima keunggulan utama, yaitu:

1. Manajemen puncak dibebaskan dari pemecahan persoalan sehari-hari yang banyak sehingga memiliki peluang untuk berkonsentrasi pada strategi, pada pembuatan keputusan yang tingkatnya lebih tinggi, dan pada kegiatan-kegiatan koordinasi.
2. Manajer tingkat lebih rendah umumnya memiliki informasi yang lebih terperinci dan lebih baru mengenai kondisi setempat dibandingkan dengan para manajer puncak. Oleh karena itu, manajer tingkat lebih rendah sering kali mampu untuk mengambil keputusan operasional yang lebih baik.
3. Pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada manajer pada tingkat yang lebih rendah membuat mereka dapat lebih cepat memberikan respons kepada para pelanggan.
4. Desentralisasi memberikan pengalaman pengambilan keputusan kepada para manajer tingkat lebih rendah yang nantinya diperlukan jika mereka dipromosikan ke tingkat yang tinggi.
5. Pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada manajer tingkat lebih rendah sering kali meningkatkan motivasi mereka, sehingga dapat meningkatkan keputusan kerja dan tingkat retensi karyawan, serta membaiknya kinerja.

2.1.2.5 Kelemahan Desentralisasi

Garrison, Noreen dan Brewer yang dialihbahasakan oleh Kartika Dewi (2013: 66) mengemukakan pula bahwa desentralisasi memiliki empat kelemahan utama, yaitu:

1. Manajer-manajer tingkat yang lebih rendah mungkin membuat keputusan-keputusan tanpa sepenuhnya memahami gambaran besar (menyeluruh). Meskipun biasanya memiliki lebih sedikit informasi detail mengenai operasi lokal ketimbang para manajer tingkat yang lebih rendah, manajer puncak biasanya memiliki suatu pemahaman yang lebih baik mengenai strategi perusahaan.
2. Di suatu organisasi yang betul-betul terdesentralisasi, mungkin terjadi kurang koordinasi di antara manajer yang memiliki otonomi. Masalah ini dapat dikurangi dengan mendefinisikan secara jelas strategi perusahaan dan mengomunikasikannya secara efektif ke seluruh organisasi melalui penggunaan *balanced scorecard*.
3. Manajer tingkat yang lebih rendah mungkin memiliki tujuan yang berbeda dari tujuan perusahaan secara keseluruhan. Sebagai contoh, beberapa manajer mungkin telah tertarik dalam meningkatkan ukuran departemen mereka daripada meningkatkan laba perusahaan. Sampai pada derajat tertentu, persoalan ini dapat diatasi dengan merancang sistem evaluasi kinerja yang memotivasi manajer untuk membuat keputusan yang sejalan dengan kepentingan perusahaan yang terbaik.
4. Dalam suatu organisasi yang sangat terdesentralisasi, mungkin lebih sulit untuk secara efektif menyebarkan gagasan-gagasan yang inovatif. Seseorang di satu bagian organisasi mungkin memiliki suatu gagasan-gagasan yang inovatif. Seseorang di satu bagian organisasi mungkin memiliki suatu gagasan yang luar biasa yang akan menguntungkan bagian-bagian organisasi lainnya, tetapi tanpa arahan dari pusat gagasan tersebut mungkin tidak disebarkan, dan digunakan oleh, bagian-bagian organisasi lainnya tersebut. Masalah ini dapat diminimalkan melalui penggunaan sistem internet yang efektif, yang memungkinkan karyawan yang berada di lokasi berbeda di seluruh dunia untuk dapat membagi ide dan pengetahuan mereka secara elektronik.

2.1.2.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Desentralisasi

T. Hani Handoko (2012: 229) mengungkapkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi derajat desentralisasi sebagai berikut:

1. Filsafat manajemen. Banyak manajer puncak yang sangat otokratik dan menginginkan pengawasan pusat yang kuat. Hal ini akan mempengaruhi kesediaan manajemen untuk mendelegasikan wewenangnya.
2. Ukuran dan tingkat pertumbuhan organisasi. Organisasi tidak mungkin efisien bila semua wewenang pembuatan keputusan ada pada satu atau beberapa manajer puncak saja. Suatu organisasi yang tumbuh semakin

- besar dan kompleks, ada kecenderungan untuk meningkatkan desentralisasi.
3. Strategi dan lingkungan organisasi. Strategi organisasi akan mempengaruhi tipe pasar, lingkungan teknologi, dan persaingan yang harus dihadapinya.
 4. Penyebaran geografis organisasi. Pada umumnya, semakin menyebar satuan-satuan organisasi secara geografis, organisasi akan cenderung melakukan desentralisasi, karena pembuatan keputusan akan lebih sesuai dengan kondisi lokal masing-masing.
 5. Tersedianya peralatan pengawasan yang efektif. Organisasi yang kekurangan peralatan-peralatan efektif untuk melakukan pengawasan satuan-satuan tingkat bawah akan cenderung melakukan sentralisasi bila manajemen tidak dapat dengan mudah memonitor pelaksanaan kerja bawahannya.
 6. Kualitas manajer. Desentralisasi memerlukan lebih banyak manajer-manajer yang berkualitas, karena mereka harus membuat keputusan sendiri.
 7. Keanekaragaman produk dan jasa. Makin beranekaragam produk atau jasa yang ditawarkan, organisasi cenderung melakukan desentralisasi, dan sebaliknya semakin tidak beraneka-raga, lebih cenderung sentralisasi.
 8. Karakteristik-karakteristik organisasi lainnya. Seperti biaya dan resiko yang berhubungan dengan pembuatan keputusan, sejarah pertumbuhan organisasi, kemampuan manajemen bawah, dan sebagainya.

2.1.2.7 Kunci Penerapan Desentralisasi

Henry Simamora (2012: 250) mengungkapkan bahwa terdapat empat kunci dalam penerapan desentralisasi dalam suatu perusahaan yaitu:

1. Delegasi (*Delegation*) adalah pembagian penugasan pekerjaan dan kekuasaan pengambilan keputusan terkait kepada manajer-manajer lebih rendah di dalam organisasi.
2. Wewenang (*Authority*) adalah hak untuk mengambil keputusan yang diperlukan untuk menunaikan tugas yang diemban.
3. Tanggung Jawab (*Responsibility*) adalah kewajiban manajer untuk menerima otoritas pencapaian hasil yang dikehendaki.
4. Akuntabilitas (*Accountability*) adalah ukuran seberapa baik pencapaian hasil, dan hal ini dipenuhi melalui laporan kinerja berkala yang memperlihatkan kepada manajer yang mendelegasikan wewenang mengenai apa yang terjadi.

Adapun penjelasan lain dari poin-poin kunci dalam penerapan desentralisasi sebagai berikut:

1. J.B.J.M. Ten Berge sebagaimana dikutip oleh Philipus M.Hadjon dalam Made Arya Utama (2007: 83) mengungkapkan ciri-ciri dari delegasi sebagai berikut:
 - a. Delegasi harus definitif, artinya delegans (pemberi delegasi) tidak dapat lagi menggunakan sendiri wewenang yang telah dilimpahkan itu.
 - b. Delegasi harus berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan, artinya delegasi hanya dimungkinkan kalau ada ketentuan untuk itu dalam peraturan perundang-undangan.
 - c. Delegasi tidak kepada bawahan, artinya dalam hubungan hierarkhi kepegawaian tidak diperkenankan adanya delegasi.
 - d. Kewajiban memberi keterangan (penjelasan), artinya delegans berwenang untuk meminta penjelasan tentang pelaksanaan wewenang tersebut.
 - e. Peraturan kebijakan, artinya delegans memberikan instruksi (petunjuk) tentang penggunaan wewenang tersebut.
2. Maruli Pardamean (2008: 47) menjelaskan bahwa wewenang adalah:

“...kekuasaan untuk membuat keputusan, merumuskan, dan melaksanakan kebijakan”.
3. Menurut Hariandja (2007: 9) tanggung jawab dapat diartikan dengan:

“...hasil yang harus dicapai atau tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dari suatu kegiatan atau program. Sedangkan menurut Laudon dan Laudon (2007: 155) yang dialihbahasakan oleh Chriswan dan Machmudin tanggung jawab berarti: “...menerima semua biaya, kewajiban, dan keharusan yang akan muncul sebagai konsekuensi dari keputusan yang dibuat”.

4. Jeff Madura (2007: 487) yang dialihbahasakan oleh Ali dan Krista menyatakan bahwa: “...akuntabilitas juga dapat di pastikan dengan seringnya dilakukan pelaporan data keuangan yang akurat”.

2.1.3 Ketidakpastian Lingkungan

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Organisasi

Menurut Ones dalam Sedarmayanti (2012:154) pengertian lingkungan lingkungan organisasi adalah: “...satu set sumber yang mengelilingi organisasi, termasuk bahan mentah dan karyawan terampil yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk barang dan jasa, informasi yang diperlukan untuk meningkatkan teknologi/ menentukan strategi kompetitif, dan dukungan pemilik luar seperti: pelanggan setia/lembaga perbankan pemberi modal kerja kepada organisasi”.

Menurut Lubis dan Huseini dalam Sedarmayanti (2012:155) pengertian lingkungan adalah: “...seluruh elemen yang terdapat di luar batas organisasi yang mempunyai potensi mempengaruhi sebagian/suatu organisasi secara keseluruhan”.

Sedangkan Menurut Hick dan Gullet dalam Sagala (2013:133) lingkungan organisasi adalah: “...sesuatu yang memberikan energi penyaluran dan penerimaan organisasi yang berada di sekitar organisasi dan memberikan pengaruh pada kelangsungan organisasi tersebut”.

Dari pengertian yang diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan organisasi adalah elemen-elemen di sekeliling organisasi yang dapat memberikan pengaruh terhadap kelangsungan suatu organisasi.

2.1.3.2 Jenis-jenis Lingkungan Organisasi

Sule dan Saefullah (2015: 60) mengemukakan bahwa lingkungan organisasi terdapat dua jenis, yaitu:

1. Lingkungan Internal Organisasi

Lingkungan internal organisasi adalah sebagai hal atau berbagai pihak yang terkait langsung dengan kegiatan sehari-hari organisasi dan memengaruhi langsung terhadap setiap program, prosedur, dan kebijakan organisasi. Adapun pihak-pihak ataupun hal yang termasuk ke dalam lingkungan internal organisasi adalah:

a. Pemilik Organisasi (*Owners*)

Para pemilik organisasi adalah mereka yang secara historis maupun hukum dinyatakan sebagai pemilik akibat adanya penyertaan modal, ide, ataupun berdasarkan ketentuan lainnya.

b. Tim Manajemen (*Board of Managers or Directors*)

Tim manajemen adalah orang-orang yang menurut para pemilik organisasi atau perusahaan dinyatakan atau ditunjuk sebagai pengelola organisasi dalam aktivitasnya sehari-hari untuk suatu periode tertentu.

c. Para Anggota atau Para Pekerja (*Employees*)

Para anggota atau para pekerja dalam sebuah organisasi merupakan unsur sumber daya manusia (SDM) yang sangat dominan dalam sebuah organisasi. Para pekerja inilah yang sehari-hari bergelut dengan aktivitas operasional perusahaan dan menjalankan tugas-tugas keseharian, berdasarkan apa yang telah ditetapkan oleh tim manajemen perusahaan.

d. Lingkungan Fisik Organisasi (*Physical Work Environment*)

Lingkungan fisik organisasi merupakan sumber daya uang (financial resources), sumber daya alam (natural resources), maupun sumber daya informasi (information resources) yang dapat didayagunakan.

2. Lingkungan Eksternal Organisasi

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang terkait dengan kegiatan operasional organisasi dan bagaimana kegiatan operasional dapat bertahan. Adapun pihak-pihak ataupun hal yang termasuk ke dalam lingkungan eksternal organisasi adalah:

a. Pelanggan (*Customer*)

Para pelanggan (*customer*) adalah mereka yang secara langsung memanfaatkan, menggunakan, dan mengajukan permintaan atas barang atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi.

b. Pesaing (*Competitor*)

Pesaing organisasi adalah organisasi bisnis lain yang menjalankan bisnis yang sama dengan organisasi yang kita jalankan. Karena

bisnis yang dijalankan sama, maka pesaing merupakan tantangan yang dihadapi organisasi dalam meraih pelanggan.

c. Pemasok (*Supplier*)

Pemasok adalah pihak yang terkait langsung dalam kegiatan bisnis dari sebuah organisasi, khususnya organisasi bisnis yang melakukan kegiatan produksi barang jadi dari berbagai jenis bahan baku.

d. Partner Strategis (*Strategic Partner*)

Partner strategis adalah perusahaan yang menjalankan bisnis berbeda dengan perusahaan kita, tetapi secara bersama-sama bisa menjadi mitra kita dalam menjalankan bisnis yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak.

e. Pemerintah (*Government*)

Pemerintah adalah pihak yang atas legitimasi politik tertentu di suatu negara, diangkat dan bertugas untuk mewujudkan masyarakat ke arah yang lebih baik dalam pembangunan di segala bidang.

f. Masyarakat Umum (*Society*)

Masyarakat umum adalah keseluruhan pihak yang tidak termasuk ke dalam lingkungan-lingkungan yang disebutkan sebelumnya. Masyarakat umum ini dapat dikelompokkan menjadi masyarakat yang menjadi pihak yang terkait langsung dengan kegiatan bisnis yang dijalankan oleh sebuah organisasi dan masyarakat umum yang tidak terkait dengan kegiatan perusahaan.

2.1.3.3 Pengertian Ketidakpastian Lingkungan

Stephen dan Coutler yang dialihbahasakan oleh Bob Sabran dan Devi Barmadi Putera (2010: 84) menyatakan: “Lingkungan yang satu berbeda dengan yang lainnya dalam hal ketidakpastian yang dikandung masing-masing yang di sini kita sebut sebagai ketidakpastian lingkungan dan merupakan tingkat (laju) perubahan serta kompleksitas yang terjadi di lingkungan tersebut”.

Menurut Bateman dan Snell (2008: 75) ketidakpastian lingkungan yaitu: “...para manajer tidak memiliki cukup informasi mengenai lingkungan sekitar untuk memahami atau meramalkan masa depan”.

Menurut Hatch dan Cunliffe (2006) dalam Laurensius Manurung (2010: 34) ketidakpastian lingkungan merupakan: “...hasil dari kompleksitas (*complexity*)

tentang banyaknya keragaman faktor lingkungan yang memengaruhi bisnis dengan tingkat perubahan (*rate of change*) atau dinamika (*dynamismy*) yang dialami pada kondisi lingkungan”.

Berdasarkan pengertian yang diuraikan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa ketidakpastian lingkungan adalah hasil dari kompleksitas yang terjadi di lingkungan dari suatu organisasi sehingga manajer tidak memiliki cukup informasi untuk meramalkan masa depan.

2.1.2.4 Tipe-tipe Ketidakpastian Lingkungan

Menurut Ladjamudin, (2002: 14), Bernandet Dwita Sulistiyowati (2013) dalam Landre (2016) tipe-tipe ketidakpastian lingkungan sebagai berikut:

- “ 1. Ketidakpastian Keadaan (*Stated Uncertainty*)
Jika seseorang merasa bahwa lingkungan organisasi tidak dapat diprediksi, artinya seseorang tidak paham bagaimana komponen lingkungan akan mengalami perubahan. Seorang manajer dapat merasa tidak pasti terhadap tindakan apa yang harus dilakukan dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang relevan, seperti perubahan teknologi, budaya dan lain sebagainya.
2. Ketidakpastian Pengaruh (*Effect Uncertainty*)
Berkaitan dengan ketidakmampuan seseorang untuk memprediksi. Pengaruh ini meliputi sifat, kedalaman dan waktu.
3. Ketidakpastian Respon (*Response Uncertainty*)
Memahami pilihan respon yang tersedia bagi organisasi dan manfaat tiap-tiap respon didefinisikan sebagai ketiadaan pengetahuan tentang pilihan ketidakpastian respon dan ketidakmampuan memprediksi konsekuensi yang mungkin timbul sebagai akibat pilihan respon”.

2.1.4 Kualitas Informasi Akuntansi Manajemen

2.1.4.1 Pengertian Kualitas

Menurut Iyung Pahan (2007: 246) kualitas adalah: “...gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan hubungan yang ditentukan atau tersirat”.

Sedangkan Nurkolis (2003: 68) menyatakan bahwa kualitas adalah: “...suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi bahkan melebihi harapan”.

Adapun sejarawan, Barbara W. Tuchman berkata dalam Lind, Marchal dan Wathen yang dialihbahasakan oleh Chriswan Sungkono (2008: 352) menyatakan: “Kualitas adalah memperoleh atau menggapai standar tertinggi alih-alih sekedar dengan ketidaktelitian dan sesuatu yang menipu”.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (2002: 603) kualitas atau mutu adalah tingkat baik buruknya atau taraf atau derajat sesuatu.

Dari pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kualitas adalah tingkat atau taraf dari sesuatu yang menunjukkan kemampuannya memenuhi atau memuaskan harapan para penggunanya.

2.1.4.2 Pengertian Informasi

Menurut Gordon B. Davis (1995) dalam Rochaety dkk (2013: 5) pengertian informasi yaitu: “...data yang telah diproses ke dalam suatu bentuk yang mempunyai arti bagi penerima dan memiliki nilai nyata yang dibutuhkan untuk proses pengambilan keputusan saat ini maupun saat mendatang”.

Sedangkan menurut R.J. Beishon dikutip Onong (1989) dalam Danang Sunyoto (2014: 39) pengertian informasi yaitu: "...mencakup isyarat dan data yang diterima seorang manajer sehari-harinya, apakah itu tampak bersangkutan dengan pekerjaan atau tidak. Pendekatan seperti ini memandang hal-hal seperti ekspresi wajah dan gerak isyarat sebagai informasi, demikian pula hal-hal yang lebih jelas seperti memo dan pesan melalui telepon".

Adapun menurut Darmawan dan Fauzi (2013: 2) informasi adalah: "...hasil dari pengolahan data, akan tetapi tidak semua hasil pengolahan tersebut bisa menjadi informasi, hasil pengolahan data yang tidak memberikan makna atau arti serta tidak bermanfaat bagi seseorang bukanlah merupakan informasi bagi orang tersebut".

Laudon dan Laudon (1999) dalam Ismail Solihin (2009:247) menyatakan adalah: "...sekumpulan data yang telah diorganisasi dan memberikan makna tertentu bagi para penggunanya untuk melakukan pengambilan keputusan".

Adapun Bambang Hartono (2013:15) menyatakan bahwa informasi adalah: "...sehimpunan data yang telah diolah menjadi sesuatu yang memiliki arti dan kegunaan lebih luas".

Sedangkan informasi menurut Budi Sutedjo (2002:168) dalam Rochaety dkk (2013:5) yaitu: "...hasil pemrosesan data yang diperoleh dari setiap elemen sistem tersebut menjadi bentuk yang mudah dipahami dan merupakan pengetahuan yang relevan dan dibutuhkan dalam pemahaman fakta-fakta yang ada".

Dari beberapa pengertian yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa informasi adalah data yang diproses sehingga menghasilkan sesuatu yang memiliki makna dan bermanfaat bagi para penggunanya.

2.1.4.3 Jenis-jenis Informasi

Menurut Alter (1992), Abdul Kadir (2003) dalam Darmawan dan Fauzi (2013: 3) informasi yang dibutuhkan oleh manajer dapat dibagi dalam enam kategori yaitu:

- “ 1. Informasi penyejuk (*Comfort information*), adalah informasi keadaan sekarang yang merangkum keadaan bisnis atau organisasi, misalnya; ringkasan penjualan atau produk terakhir. Informasi ini biasanya tidak banyak digunakan, tetapi membantu manajer merasa aman terhadap operasi yang berlangsung.
2. Peringatan (*Warning*), berisi petunjuk terhadap sesuatu yang tidak biasa atau perubahan-perubahan rencana. Idealnya, manajer menerima peringatan sedini mungkin, sehingga cukup waktu untuk melakukan tindakan sebelum masalah penting yang tidak diharapkan benar-benar terjadi.
3. Indikator kunci (*Key indicator*), berisi ukuran aspek-aspek penting yang berkaitan dengan kinerja organisasi, seperti; level keluhan pelanggan, digunakan untuk memelihara pengendalian perusahaan dan mengidentifikasi permasalahan.
4. Informasi situasional (*Situasional information*), informasi terkini tentang proyek, masalah, atau isu penting yang memerlukan perhatian para manajer.
5. Gosip, informasi informal yang berasal dari sumber, seperti; pihak industri terkadang berguna untuk menangani suatu masalah.
6. Informasi eksternal (*External information*), informasi yang berasal dari luar perusahaan. Kadang kala informasi ini masih hangat dan berjangka panjang, misalnya; studi lingkungan yang dilakukan selama lima tahun terakhir”.

2.1.4.4 Sumber-sumber Informasi

Menurut Irham Fahmi (2012: 238) bagi pihak manajemen sumber informasi dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Informasi yang bersumber dari pihak internal
Sumber informasi internal berasal dari lingkungan dalam organisasi yang diterima dan selanjutnya diolah menjadi informasi yang mendukung pembentukan dalam proses pengambilan keputusan organisasi.
2. Informasi yang bersumber dari pihak eksternal
Sumber informasi eksternal berasal dari lingkungan luar organisasi yang selama ini mereka merupakan pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap organisasi, selanjutnya informasi eksternal tersebut diolah dan menjadi informasi pendukung dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

2.1.4.5 Komponen-komponen Informasi

Rusman dkk (2011: 80), mengemukakan bahwa terdapat delapan komponen informasi berdasarkan analisis pendekatan sistem informasi, yaitu:

1. *Root of information*, yaitu komponen inti dari informasi yang berada pada tahap keluaran pertama sebuah proses pengolahan data yang biasanya disampaikan oleh orang pertama.
2. *Bar of information*, yaitu merupakan badan/batangnya dari informasi yang disajikan dan memerlukan informasi pendukung, agar informasi pertama/inti dapat dipahami secara utuh. Contohnya *headline* pada surat kabar, agar lebih jelas maka pembaca harus membaca informasi selanjutnya.
3. *Branch of information*, yaitu informasi yang dapat dipahami apabila informasi sebelumnya telah dipahami. Misalnya kalau kita membaca glosarium atau indeks pada sebuah buku.
4. *Strick of information*, yaitu komponen informasi yang sederhana dari cabang informasi. Bentuk informasi ini biasanya berupa pengayaan pengetahuan (*enrichment*), kedudukannya hanya sebagai pelengkap (*suplement*) terhadap informasi yang ada.
5. *Bud of information*, yaitu komponen informasi yang sifatnya semi mikro, namun keberadaannya sangat dibutuhkan, sehingga pada waktu mendatang informasi ini akan berkembang dan dicari orang, misalnya informasi tentang *multiple intelligence*, *hypnoteaching*, kurikulum masa depan, pembelajaran abad ke-21, dan lainnya.
6. *Leaf of information*, yaitu merupakan informasi pelindung untuk menjelaskan kondisi dan situasi ketika informasi itu muncul ke permukaan, seperti informasi tentang prakiraan cuaca, prakiraan kemarau panjang, dan prakiraan terjadinya gempa atau gerhana matahari/bulan.

2.1.4.6 Pengertian Akuntansi

Wild dan Kwok (2011: 4-7) dalam Sukrisno Agoes dan Estralita Trisnawati (2013: 1) menyatakan bahwa akuntansi adalah: "...sistem informasi yang menghasilkan laporan kepada pihak-pihak yang berkepentingan mengenai aktivitas ekonomi dan kondisi perusahaan."

Adapun pengertian akuntansi menurut Kieso, *et al.* (2010) dalam Dwi Martani dkk (2012: 4) yaitu: "...suatu sistem dengan input data/informasi dan output berupa informasi dan laporan keuangan yang bermanfaat bagi pengguna internal maupun eksternal entitas."

Menurut Taswan (2005) dalam Ismail (2012: 2) akuntansi adalah: "...seni mencatat, menggolongkan, dan mengikhtisarkan transaksi dan peristiwa yang paling tidak sebagian bersifat keuangan dengan suatu cara yang bermakna dan dalam satuan uang, serta mengikhtisarkan hasil-hasilnya."

Sedangkan Ismail (2012: 2) menyatakan bahwa akuntansi adalah: "...seni dalam melakukan pencatatan, penggolongan, dan pengikhtisaran, yang mana pada akhirnya tercipta sebuah informasi seluruh aktivitas keuangan perusahaan."

Dari beberapa pengertian yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi adalah suatu sistem meliputi pencatatan, penggolongan, dan pengikhtisaran yang dapat menghasilkan output berupa informasi yang berguna mengenai kondisi perusahaan bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

2.1.4.7 Pengertian Akuntansi Manajemen

Menurut Wiratna Sujarweni (2015: 5) akuntansi manajemen yaitu: “...salah satu bidang ilmu dari akuntansi yang mempelajari bagaimana cara menghasilkan informasi keuangan untuk pihak manajemen yang selanjutnya akan digunakan untuk pengambilan keputusan”.

Sedangkan menurut Rudianto (2012: 5) akuntansi manajemen adalah: “...sistem akuntansi yang pemakai informasinya adalah pihak internal organisasi perusahaan, seperti manajer produksi, manajer keuangan, manajer pemasaran, dan sebagainya. Akuntansi manajemen berguna sebagai alat bantu pengambilan keputusan manajemen”.

Adapun menurut Supriyono (1987) dalam Kamaruddin Ahmad (2011: 4) akuntansi manajemen adalah: “...salah satu bidang akuntansi yang tujuan utamanya untuk menyajikan laporan-laporan suatu satuan usaha atau organisasi tertentu untuk kepentingan pihak internal dalam rangka melaksanakan proses manajemen yang meliputi perencanaan, pembuatan keputusan, pengorganisasian dan pengarahan serta pengendalian”.

Kamaruddin Ahmad (2011: 5) menyatakan bahwa akuntansi manajemen adalah: “...penerapan teknik-teknik dan konsep yang tepat dalam pengolahan data ekonomi historikal dan yang diproyeksikan dari suatu satuan usaha untuk membantu manajemen dalam penyusunan rencana untuk tujuan-tujuan ekonomi yang rasional dan dalam membuat keputusan-keputusan rasional dengan suatu pandangan ke arah pencapaian tujuan tersebut”.

Dari uraian pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa akuntansi manajemen adalah suatu bidang akuntansi yang bertujuan menghasilkan informasi keuangan yang ditujukan kepada pihak internal dalam rangka membantu pengambilan keputusan suatu organisasi.

2.1.4.8 Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan

Salman dan Farid (2016: 7) mengemukakan beberapa perbedaan akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Pengguna (*target user*)
Akuntansi manajemen berfokus pada penyediaan informasi bagi pengguna informasi, sedangkan akuntansi keuangan memiliki fokus pada penyediaan informasi bagi pengguna eksternal seperti pemegang saham, kreditor, pemerintah dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Oleh pengguna internal, informasi akuntansi dapat digunakan untuk proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Oleh pengguna eksternal, informasi akuntansi digunakan untuk proses pengambilan keputusan bisnisnya.
2. Masukan dan Proses
Akuntansi manajemen tidak tergantung pada prinsip-prinsip akuntansi, sedangkan masukan dan proses pada akuntansi keuangan harus jelas dan tunduk pada prinsip akuntansi yang berlaku umum dalam hal ini adalah Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK). Apabila perusahaan atau lembaga keuangan syariah maka harus ditambah dengan pemenuhan terhadap standar akuntansi syariah, misalnya perlakuan akuntansi terhadap transaksi *murabahah*, *salam*, *istisna'*, *mudharabah*, *musyarakah*, *ijarah* dan transaksi syariah lainnya.
3. Jenis Informasi
Akuntansi keuangan cenderung menghasilkan informasi keuangan yang obyektif dan dapat diverifikasi. Dalam akuntansi manajemen, informasi dapat berupa informasi keuangan dan non-keuangan serta dapat bersifat lebih subyektif. Konsep *Balance Scorecard (BSC)* yang akan dibahas pada bab terakhir, menghasilkan informasi keuangan maupun informasi non-keuangan seperti informasi pelanggaran proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.
4. Orientasi Waktu
Akuntansi keuangan memiliki orientasi historis, fungsinya adalah mencatat dan melaporkan kegiatan-kegiatan yang telah terjadi. Walaupun akuntansi manajemen juga mencatat dan melaporkan

kejadian-kejadian yang telah terjadi, akuntansi manajemen lebih menekankan pada penyediaan informasi kegiatan-kegiatan di masa mendatang.

5. Tingkat Agregasi

Akuntansi manajemen menyediakan ukuran dan laporan internal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan, lini produk, departemen, dan manajer. Pada akuntansi manajemen, informasi yang sangat terinci dibutuhkan dan disediakan dalam rangka evaluasi kinerja. Akuntansi keuangan memfokuskan pada kinerja perusahaan secara keseluruhan dan memberikan sudut pandang yang lebih agregat.

6. Keluasan

Akuntansi manajemen jauh lebih luas daripada akuntansi keuangan. Akuntansi manajemen meliputi aspek-aspek ekonomi manajerial, rekayasa industri, ilmu manajemen, dan juga bidang-bidang lainnya. Adapun akuntansi keuangan hanya memfokuskan pada aspek keuangan dan akuntansi semata.

Untuk memudahkan melihat perbedaan akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan menurut Mark P.Holtzman (2013) dalam Salman dan Farid (2016:9) dapat dilihat dalam tabel 2.1

Tabel 2.1

Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan

Penyiapan Informasi	Akuntansi Manajemen	Akuntansi Keuangan
Apa informasinya?	Laporan internal	Laporan keuangan
Siapa pengguna informasi?	Manajer yang bekerja untuk perusahaan dan kantor pusat	Pemegang saham, kreditur
Kapan dipersiapkan?	Kapan dibutuhkan	Setiap kuartal dan tahun
Bagaimana detailnya?	Sangat detail untuk menjelaskan keputusan tertentu yang akan diambil oleh manajer	Sangat umum dan berkaitan dengan perusahaan secara keseluruhan

Bagaimana dipersiapkannya?	Disesuaikan dengan kebutuhan manajer dan kantor pusat	Harus sesuai dengan prinsip akuntansi berterima umum (Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan)
Bagaimana verifikasi?	Pengendalian internal oleh akuntan manajemen	Verifikasi eksternal oleh kantor akuntan publik

2.1.4.9 Pengertian Informasi Akuntansi Manajemen

Menurut Hansen dan Mowen yang dialihbahasakan oleh Deny Arnos Kwary (2009: 26) informasi akuntansi manajemen adalah: “...informasi yang digunakan para manajer, pekerja, dan eksekutif untuk mengidentifikasi masalah, memecahkan masalah dan mengevaluasi kinerja. Informasi akuntansi manajemen juga membantu manajer dalam menjalankan perannya dalam perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan”.

Sedangkan Menurut Arry Irawan (2010) pengertian informasi akuntansi manajemen yaitu: “...sumber informasi pokok pengambilan keputusan, perbaikan dan pengendalian manajemen. Dikatakan juga, informasi akuntansi manajemen adalah sumber daya utama informasi bagi perusahaan”.

Adapun menurut Salman dan Farid (2016: 9) informasi akuntansi manajemen yaitu: “...informasi yang dihubungkan dengan tiga hal: obyek informasi (produk, departemen, aktivitas), alternatif yang akan dipilih, dan wewenang manajer”.

Dari pengertian yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa informasi akuntansi manajemen adalah informasi yang dihubungkan dengan obyek

informasi, alternatif yang akan dipilih, wewenang manajer untuk menjadi sumber utama informasi yang digunakan para manajer, pekerja dan eksekutif dalam pengambilan keputusan.

2.1.4.10 Kegunaan Informasi Akuntansi Manajemen

Hansen dan Mowen yang dialihbahasakan oleh Deny Arnos Kwary (2009:

4) mengemukakan kegunaan dari informasi akuntansi manajemen, yaitu:

“...membantu mereka (manajer dan pengguna lainnya) mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah, serta mengevaluasi kinerja. Informasi akuntansi digunakan dalam semua tahap manajemen, termasuk perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Selain itu, kebutuhan atas informasi ini tidak terbatas hanya pada perusahaan manufaktur, tetapi juga pada perusahaan perdagangan, jasa, dan nirlaba.”

Sedangkan menurut Sadeli dan Siswanto (2010: 34) kegunaan dari informasi akuntansi manajemen adalah: “...membantu perusahaan dalam proses pengambilan keputusan dan sebagai mata rantai komunikasi”.

Adapun menurut Charles T. Hongren dalam Kamaruddin Ahmad (2011:

3) mengemukakan bahwa:

“...informasi akuntansi pada dasarnya bersifat keuangan yang membantu manajemen melakukan tiga masalah pokok sebagai berikut:

1. Merencanakan secara efektif dan memusatkan perhatiannya pada penyimpangan apa yang di rencanakan. Penyediaan informasi akuntansi yang dapat membantu kebutuhan manajer melalui penyediaan laporan prestasi yang membantu manajer memusatkan terhadap masalah. Ringkasnya, laporan prestasi merupakan suatu umpan balik bagi manajer, yang mengarahkan perhatian kepada bagian organisasi yang memanfaatkan waktu manajemen secara lebih efektif.
2. Mengarahkan operasi sehari-hari. Manajer mempunyai kebutuhan yang konstan akan informasi akuntansi dalam memimpin operasi sehari-hari yang rutin. Misalnya sewaktu manajer menentukan harga pokok produk baru yang bersandar pada informasi yang disediakan akuntansi untuk memastikan hubungan harga dan biaya sudah serasi dengan strategi pemasaran yang digunakan oleh perusahaan. Menurut salah satu contoh

ini, pekerjaan akuntansi dan manajemen mempunyai hubungan yang tidak mungkin terpisah dalam menjalankan operasi sehari-hari.

3. Mencapai penyelesaian terbaik sehubungan dengan masalah operasi yang dihadapi organisasi. Informasi akuntansi sering merupakan faktor penting dalam menganalisis alternatif penyelesaian masalah. Alasannya ialah bahwa berbagai alternatif, biasanya mempunyai biaya dan manfaat tertentu yang dapat diukur dan digunakan sebagai masukan dalam memutuskan alternatif terbaik”.

2.1.4.11 Tipe Informasi Akuntansi Manajemen

Menurut Salman dan Farid (2016: 9) informasi akuntansi manajemen dibagi menjadi tiga tipe informasi, yaitu:

1. Informasi akuntansi penuh (*full accounting information*)
Informasi akuntansi penuh mencakup informasi masa lalu maupun informasi masa yang akan datang. Informasi akuntansi penuh yang berisi informasi lalu, bermanfaat untuk pelaporan informasi keuangan kepada manajemen puncak dan pihak luar perusahaan, analisis kemampuan menghasilkan laba, menjawab pertanyaan “berapa biaya yang telah dikeluarkan untuk produk perusahaan”, dan penentuan harga jual. Informasi akuntansi penuh yang berisi informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk: penyusunan rencana atau program, penentuan harga jual normal, penentuan harga transfer internal, dan penentuan harga jual yang diatur oleh pemerintah.
2. Informasi akuntansi diferensial (*differential accounting information*)
Informasi akuntansi diferensial adalah taksiran perbedaan aktiva, pendapatan, dan/atau biaya dalam alternatif tindakan yang lain. Informasi akuntansi diferensial mempunyai dua unsur pokok yaitu (1) merupakan informasi masa yang akan datang dan (2) informasi yang berbeda di antara alternatif yang dihadapi oleh pengambil keputusan. Informasi akuntansi diferensial yang bersangkutan dengan biaya disebut biaya diferensial (*differential costs*), sementara informasi akuntansi diferensial yang bersangkutan dengan pendapatan disebut dengan pendapatan diferensial (*differential revenue*), dan yang bersangkutan dengan aktiva disebut aktiva diferensial (*differential assets*). Informasi akuntansi jenis ini biasa diistilahkan juga dengan informasi akuntansi variabel (*variable accounting information*).
3. Informasi akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting information*)
Informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah informasi aktiva, pendapatan, dan/atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu. Informasi

akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses pengendalian manajemen karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi keuangan dengan manajer yang bertanggungjawab dengan demikian merupakan dasar untuk menganalisis kinerja manajer dan sekaligus untuk memotivasi para manajer dalam melaksanakan rencana mereka yang dituangkan dalam anggaran mereka masing-masing. Pusat pertanggungjawaban terbagi menjadi pusat biaya (*cost center*), pusat pendapatan (*revenue center*), pusat laba (*profit center*), dan pusat investasi (*investment center*).

2.1.4.12 Karakteristik Informasi Akuntansi Manajemen

Chenhall dan Morris (1986) dalam Laksamana dan Muslichah (2002)

mengidentifikasi 4 (empat) karakteristik informasi SAM yaitu sebagai berikut :

1. *Broad Scope*

Didalam sistem informasi, *board scope* mengacu kepada dimensi fokus, kuantifikasi, dan horison waktu (Gorry dan Morton, 1971; Lacker, 1981; Gordon dan Narayanan, 1984 dalam Laksamana dan Muslichah 2002). SAM tradisional memberikan informasi yang terfokus pada peristiwa-peristiwa dalam organisasi, yang dikuantifikasi dalam ukuran moneter, dan yang berhubungan dengan data historis. Lingkup SAM yang luas memberikan informasi yang berhubungan dengan lingkungan eksternal yang mungkin bersifat ekonomi seperti *Gross National Product*, total penjualan pasar, dan pangsa pasar suatu industri, atau mungkin juga bersifat non ekonomi seperti faktor demografi, cita rasa konsumen, tindakan para pesaing dan perkembangan teknologi. Lingkup SAM yang luas mencakup ukuran nonmoneter terhadap karakteristik lingkungan ekstern (Gordon dan Miller 1976 dalam Laksamana dan Muslichah 2002). Disamping itu, lingkup SAM yang luas akan memberikan estimasi tentang kemungkinan terjadinya peristiwa di masa yang akan datang didalam ukuran probabilitas.

2. *Timeliness*

Kemampuan para manajer untuk merespon secara cepat atas suatu peristiwa kemungkinan dipengaruhi oleh *timeliness* SAM. Informasi yang *timeliness* meningkatkan fasilitas SAM untuk melaporkan peristiwa paling akhir dan untuk memberikan umpan balik secara cepat terhadap keputusan yang telah dibuat. Jadi *timeliness* mencakup frekuensi pelaporan dan kecepatan pelaporan. Chia (1995) dalam Laksamana dan Muslichah (2002) menyatakan bahwa *timing* informasi menunjuk kepada jarak waktu antara permintaan dan tersedianya informasi dari SAM ke pihak yang meminta.

3. *Aggregation*

SAM memberikan informasi dalam berbagai bentuk agregasi yang berkisar dari pemberian bahan dasar, data yang tidak diproses hingga berbagai agregasi berdasarkan periode waktu atau area tertentu misalnya pusat pertanggungjawaban atau fungsional. Tipe agregasi yang lain mengacu kepada berbagai format yang konsisten dengan model keputusan formal seperti analisis *cash flow* yang didiskontokan untuk anggaran modal, simulasi dan *linear programming* untuk penerapan anggaran, analisis biaya volume laba, dan model pengendalian persediaan. Dalam perkembangan terakhir, agregasi informasi merupakan penggabungan informasi fungsional dan temporal seperti area penjualan, pusat biaya, departemen produksi dan pemasaran, dan informasi yang dihasilkan secara khusus untuk model keputusan formal.

4. *Integration*

Aspek pengendalian suatu organisasi yang penting adalah koordinasi berbagai segmen dalam sub-sub organisasi. Karakteristik SAM yang membantu koordinasi mencakup spesifikasi target yang menunjukkan pengaruh interaksi segmen dan informasi mengenai pengaruh keputusan pada operasi seluruh subunit organisasi. Chia (1995) dalam Laksamana dan Muslichah (2002) menyatakan bahwa informasi yang terintegrasi dari SAM dapat digunakan sebagai alat koordinasi antar subunit dan antar subunit. Kompleksitas dan saling ketergantungan antar subunit akan direfleksikan dalam informasi yang terintegrasi dari SAM.

2.1.5 Kinerja Manajerial

2.1.5.1 Pengertian Manajemen

Menurut Sukmadi (2012: 17) pengertian manajemen adalah: “...proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*) kegiatan anggota organisasi dan kegiatan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Mary Parker Follet dalam Sukmadi (2012: 19) manajemen adalah: “...seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti,

seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi”.

George R. Terry dalam Sukmasi (2012: 19) menyatakan bahwa: *“Management is distinct process consisting of planning, organizing, actuating, controlling, utilizing in each both science and art and follow in order to accomplish predetermined objectives.* (Manajemen adalah proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan *planning, organizing, actuating, dan controlling* di mana pada masing-masing bidang digunakan, baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula)”.

Sedangkan menurut Malayu Hasibuan (2012: 1) manajemen adalah: *“...ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.*

Adapun pengertian manajemen menurut Griffin dalam Baldric Siregar dkk (2013: 2) yaitu: *“...sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan (goals) secara efektif dan efisien”.*

Dari pengertian yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian kegiatan anggota organisasi dan sumber daya organisasi dalam rangka usaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan semula.

2.1.5.2 Tingkatan-tingkatan Manajemen

Ismail Solihin (2011: 11) menyatakan bahwa dalam sebuah perusahaan (misalnya perusahaan korporasi) terdapat tiga tingkatan manajer, yaitu:

1. *Top Management*. Merupakan eksekutif tertinggi di perusahaan yang akan menetapkan tujuan dan strategi perusahaan secara keseluruhan. Manajemen puncak memiliki berbagai sebutan seperti *president director*, *managing director*, *executive directors*, atau *chief executive officer* (CEO). Manajer lain yang termasuk ke dalam kelompok manajemen puncak suatu perusahaan adalah *Chief Operating Officer* (COO) yaitu eksekutif puncak yang bertanggung jawab terhadap operasi sehari-hari berbagai departemen atau unit usaha. *Chief Operating Officer* secara periodik memberikan informasi mengenai jalannya masing-masing departemen atau unit bisnis kepada CEO, *Chief Operating Officer* sering juga disebut *General Manager* (GM). Manajer lainnya termasuk ke dalam eksekutif puncak dalam suatu perusahaan adalah *Chief Financial Officer* (CFO), yaitu eksekutif senior yang bertanggung jawab atas perencanaan dan pengendalian keuangan untuk suatu perusahaan atau proyek. CFO bertanggung jawab terhadap pelaksanaan seluruh fungsi akuntansi yang mencakup: (1) pengendalian kredit (2) mempersiapkan anggaran (3) mempersiapkan laporan keuangan (4) mengkoordinasikan pelaksanaan fungsi keuangan dan mengelola pengadaan dana (*fund rising*) (5) memonitor pengeluaran dan likuiditas perusahaan (6) mengelola investasi dan masalah perpajakan (7) memberikan laporan kinerja keuangan kepada dewan direksi (8) menyediakan data-data keuangan secara terus-menerus bagi CEO. *Chief Financial Officer* dinamakan juga *comptroller*, *controller*, atau *finance controller*.
2. *Middle Management*. Terdiri dari para manajer yang mengepalai departemen tertentu seperti departemen keuangan (manajer keuangan), marketing (manajer marketing) maupun departemen produksi (manajer produksi). Manajer menengah dapat pula menjabat sebagai *project manager* (manajer proyek) yang bertanggung jawab mengimplementasikan berbagai kebijakan yang telah dibuat oleh manajemen puncak.
3. *First-line Management*. Merupakan manajemen jenjang pertama yang memimpin karyawan nonmanajer dan berada di bawah pengendalian manajemen menengah. Termasuk ke dalam manajer ini misalnya *supervisor*, yang bertanggung jawab terhadap pengawasan berbagai tugas spesifik sehari-hari yang dilakukan oleh karyawan nonmanajer. Supervisor ada di setiap fungsi organisasi, sebagai contoh di dalam perusahaan terdapat supervisor penjualan (di departemen marketing), supervisor produksi (mandor di departemen produksi), dan sebagainya.

2.1.5.3 Peran-peran Manajerial

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh Mintzberg dalam Ismail Solihin (2011: 6) terhadap apa yang sesungguhnya dilakukan oleh para manajer dalam menjalankan statusnya, diperoleh sepuluh peran yang dilakukan oleh manajer yang terbagi dalam tiga kelompok peran, yaitu:

- “1. *Interpersonal roles*, yang mencakup di dalamnya *figurehead role*, *leader role* dan *liaison role*

Berdasarkan status kewenangan yang dimilikinya, manajer harus melakukan interaksi dengan sumber daya manusia lainnya di dalam organisasi. Dari interaksi inilah akan muncul peran manajer yang bersifat interpersonal yang diwujudkan ke dalam tiga peran yang penting yakni *figurehead role*, *leader role* dan *liaison role*.

Misalnya pada saat manajer suatu perusahaan memberikan sambutan pada acara penghargaan pada karyawan berprestasi, maka saat itu manajer sedang menjalankan perannya sebagai *figurehead role*.

2. *Informational roles*, yang mencakup di dalamnya *monitor role*, *disseminator role* dan *spokesperson role*

Status dan wewenang yang dimiliki oleh seorang manajer memungkinkan manajer untuk memperoleh informasi yang lebih luas, antara lain karena adanya bawahan yang harus melaporkan berbagai perkembangan perusahaan kepada manajer tersebut. Akibat kedudukannya ini maka manajer memiliki informasi lebih aktual dan dalam jumlah relatif lebih banyak dibandingkan dengan para bawahannya. Dari sinilah muncul peran manajer yang kedua yakni *informational role*, yang selanjutnya dijabarkan menjadi tiga peran yakni *monitor role*, *disseminator role*, *spokesperson role*.

Sebagai pihak yang memiliki informasi penting yang akan digunakan untuk bahan pengambilan keputusan, sudah menjadi tugas para manajer untuk menyebarkan informasi tersebut kepada para bawahannya yang relevan agar mereka memiliki visi yang sama mengenai apa yang tengah dikerjakan atau ingin dicapai oleh perusahaan. Kegiatan manajer untuk membagikan informasi yang relevan kepada bawahan terkait merupakan contoh peran manajer dalam menjalankan *disseminator role*.

3. *Decisional roles*. Informasi yang dimiliki oleh para manajer akan memiliki nilai guna apabila informasi tersebut digunakan pada saat para manajer mengambil keputusan. Oleh sebab itu, peran ketiga yang dilakukan oleh para manajer adalah *decisional roles* yang mencakup *entrepreneurial role*, *disturbance handler role*, *resource allocator role* dan *negiator role*”.

2.1.5.4 Keahlian Manajerial

Studi awal yang dilakukan oleh Robert L. Katz (1974) dalam Ismail Solihin (2011: 7), menunjukkan bahwa para manajer yang efektif harus memiliki tiga keahlian (*skills*), yaitu:

- “1. *Technical skills*, yaitu keahlian dan pengetahuan para manajer yang berkaitan dengan suatu bidang pekerjaan atau ilmu. Misalnya seorang insinyur teknik sipil dikatakan memiliki keahlian teknis apabila dia dapat melakukan pembangunan jalan, jembatan atau bangunan. Demikian halnya seorang akuntan dikatakan memiliki keahlian teknis apabila mereka dapat menyusun laporan keuangan, melakukan analisis laporan keuangan atau melakukan audit.
2. *Human skills*, yaitu kemampuan yang dimiliki oleh para manajer untuk dapat bekerja dengan baik bersama orang lain, baik sebagai perorangan maupun kelompok. Keahlian ini sangat penting karena manajer harus mengelola bawahannya dan bekerja sama dengan bawahannya untuk mencapai tujuan. Demikian pula para manajer harus mampu menjalin kerja sama dengan manajer lainnya dari departemen yang berbeda untuk mengejar tujuan perusahaan secara umum.
3. *Conceptual skills*, yaitu kemampuan yang harus dimiliki oleh manajer untuk mengkonseptualisasikan situasi yang abstrak dan kompleks. Dalam hal ini manajer harus dapat memandang organisasi secara keseluruhan dan memahami hubungan di antara unit-unit organisasi. Manajer juga harus dapat memvisualisasikan bagaimana organisasi secara keseluruhan dapat menyesuaikan diri terhadap perkembangan lingkungan yang terjadi”.

2.1.5.5 Pengertian Kinerja Manajerial

Menurut Irham Fahmi (2012: 226) kinerja manajerial adalah: “...hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu”.

Secara lebih tegas menurut Armstrong dan Baron (1996:15) dalam Irham Fahmi (2012:226) kinerja manajerial adalah: “...hasil pekerjaan yang mempunyai

hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.

Lebih jauh Indra Batian dalam Irham Fahmi (2012:226) menyatakan bahwa kinerja manajerial adalah: “...gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi”.

Dari pengertian yang telah diuraikan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja manajerial adalah hasil atau tingkat pencapaian dari pekerjaan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

2.1.5.6 Penilaian Kinerja Manajerial

Menurut Irham Fahmi (2012: 237) penilaian kinerja manajerial adalah: “...suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya”.

Adapun menurut Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson dalam Irham Fahmi (2012: 237) penilaian kinerja manajerial yaitu: “...proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut”.

Irham Fahmi (2012:238) juga mengungkapkan tahap penilaian kinerja manajerial terdiri dari tiga tahap rinci, yaitu:

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

2.1.5.7 Alasan Diperlukannya Penilaian Kinerja Manajerial

Menurut Irham Fahmi (2012: 237) ada beberapa alasan dan pertimbangan untuk melakukan penilaian kinerja manajerial, yaitu:

1. Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
2. Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang positif maupun negatif untuk kemudian dirumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh berkembangnya budaya organisasi secara keseluruhan.
3. Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali (*retraining*) serta pengembangan.
4. Penilaian kinerja dewasa ini bagi setiap organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat tingginya persaingan antar perusahaan.
5. Hasil penilaian kinerja lebih jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimana kondisi perusahaan tersebut. Termasuk menjadi bahan masukan bagi lembaga pemberi pinjaman dalam melihat kualitas kinerja suatu perusahaan, misalnya pada saat pengajuan pinjaman kredit maka pihak perusahaan bisa menjadi bahan masukan untuk mendukung keputusan pemberian kredit, yaitu pihak pemberi pinjaman menjadi jauh lebih yakin dan percaya.

2.1.5.8 Manfaat Penilaian Kinerja Manajerial

Irham Fahmi (2012: 238) mengungkapkan bahwa bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana alasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.1.5.9 Instrumen Kinerja Manajerial

Instrumen ini terdiri dari delapan sub-dimensi dari satu dimensi keseluruhan kinerja yang dikembangkan oleh Mahoney (1963), Kurnianingsih dan Indriantoro (2003) dalam Landre (2016) yaitu:

1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)
Kinerja perencanaan yaitu kemampuan dalam penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
2. Kinerja Investigasi (*Investigating*)
Kinerja investigasi yaitu kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan.
3. Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)
Kinerja pengkoordinasian yaitu kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukannya kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.
4. Kinerja Evaluasi (*Evaluation*)
Kinerja evaluasi yaitu kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.
5. Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)
Kinerja Pengawasan yaitu kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan

menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.

6. Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)

Kinerja pengaturan staf yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekrutan pegawai mewawancarai mereka dan memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasi pegawai.

7. Kinerja Negosiasi (*Negotiating*)

Kinerja negosiasi yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok dan melakukan tawar menawar dengan penjual, serta tawar menawar secara kelompok.

8. Kinerja Perwakilan (*Representating*)

Kinerja perwakilan yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan utama perusahaan.

2.2. Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh desentralisasi terhadap kualitas informasi akuntansi manajemen

Waterhouse dan Tiesan (1978) dan Galbraith (1973) dalam Marina (2009) menyatakan bahwa dalam sistem desentralisasi manajer memerlukan informasi lebih banyak untuk pembuatan keputusan mereka. Marina (2009) mengatakan bahwa adanya perbedaan tingkat desentralisasi akan menyebabkan perbedaan kebutuhan informasi. Kondisi tersebut menimbulkan perlunya keselarasan antara tingkat desentralisasi dengan tingkat ketersediaan karakteristik sistem akuntansi manajemen. Mardiyah, Aida ainul dan Gudono (2001) dalam Marina (2009) menyatakan bahwa apabila perusahaan memiliki tingkat desentralisasi tinggi perlu didukung pula dengan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen yang andal.

Salah satu karakteristik dari sistem informasi akuntansi manajemen adalah *Integration* (integrasi). Ferrara (1964), Hongren (1982), Chenhall dan Morris (1986), Ietje Nazaruddin (1998) dalam Fitrianingrum dan Wijayanti (2011) menyatakan bahwa Informasi terintegrasi mencakup aspek seperti ketentuan target atau aktivitas yang dihitung dari proses interaksi antar sub-unit dalam organisasi. Kompleksitas dan saling keterkaitan ataupun ketergantungan sub-unit satu dengan sub-unit lainnya akan tercerminkan dalam informasi integrasi. Semakin banyaknya segmen dalam sub-unit atau jumlah sub-unit dalam organisasi, maka informasi yang bersifat integrasi makin dibutuhkan. Begitu pula pendelegasian kebijakan serta permasalahan kontrol yang akan muncul pada perusahaan desentralisasi (Williamson, 1979; Ietje Nazaruddin, 1998 dalam Fitrianingrum dan Wijayanti, 2011), mungkin akan dikurangi dengan adanya informasi terintegrasi (Lorsh dan Allen, 1973; Ietje Nazarudin, 1998 dalam Fitrianingrum dan Wijayanti, 2011). Chia (1995) dalam Laksmana dan Muslichah (2002) menyatakan bahwa informasi yang terintegrasi dari SAM dapat digunakan sebagai alat koordinasi antar segmen dari subunit dan antar sub-unit. Kompleksitas dan saling ketergantungan antar sub-unit akan direfleksikan dalam informasi yang terintegrasi dari SAM. Informasi integrasi akan berperan dalam mengkoordinasi kebijakan dalam organisasi yang memiliki tingkat desentralisasi yang tinggi, agar terjadi keselarasan dalam mencapai tujuan utama perusahaan. Adanya informasi integrasi akan mengakibatkan para manajer untuk mempertimbangkan unsur integritas didalam melakukan evaluasi kinerja (Ansari, 1979; Ietje Nazaruddin, 1998 dalam Fitrianingrum dan Wijayanti, 2011).

2.2.2 Pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap kualitas informasi akuntansi manajemen

Gordon dan Narayanan (1984) menemukan bahwa para pembuat keputusan yang merasakan tingkat ketidakpastian lingkungan yang lebih besar akan cenderung mencari informasi eksternal, informasi non keuangan dan informasi pendukung serta menambah tipe informasi lainnya, untuk meningkatkan ketersediaan informasi. Dengan kata lain, karakteristik informasi yang luas dirasakan sangat penting oleh para pembuat keputusan yang menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi.

Efektifitas desain informasi sistem akuntansi manajemen mempunyai hubungan yang signifikan dengan persepsi manajer terhadap ketidakpastian lingkungan, interpendensi organisasi, teknologi dan desentralisasi. Semakin tinggi ketidakpastian lingkungan, semakin tinggi interpendensi organisasi, semakin kompleks teknologi (yang berkenaan dengan sistem pengeluaran) yang digunakan. Pada akhirnya semakin canggih pula desain informasi sistem akuntansi manajemen. Integritas yang sesuai dengan keperluan dari masing-masing faktor kontekstual (Fazli, 2006 dalam Fitrianingrum dan Wijayanti, 2011).

Gul dan Chia (1994) menyatakan bahwa kecanggihan laporan yang dihasilkan dari informasi sistem akuntansi manajemen akan dapat lebih membantu mengurangi ketidakpastian dan memperbaiki kualitas keputusan yang dibuat yang selanjutnya memungkinkan dalam perbaikan kinerja manajerial.

2.2.3 Pengaruh kualitas informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial

Mock (1971) dalam Astuty (2012) mengemukakan bahwa informasi memiliki nilai yang potensial, karena dapat memberikan kontribusi langsung dalam menentukan pilihan, dapat meningkatkan pemahaman manajer terhadap dunia nyata serta dapat mengidentifikasi kegiatan yang relevan.

Damayanti, Sujana dan Werastuti (2015) menyatakan bahwa akuntansi manajemen menghasilkan informasi yang berguna untuk membantu para pekerja, manajer, dan eksekutif untuk membuat keputusan yang lebih baik. Pengambilan keputusan yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

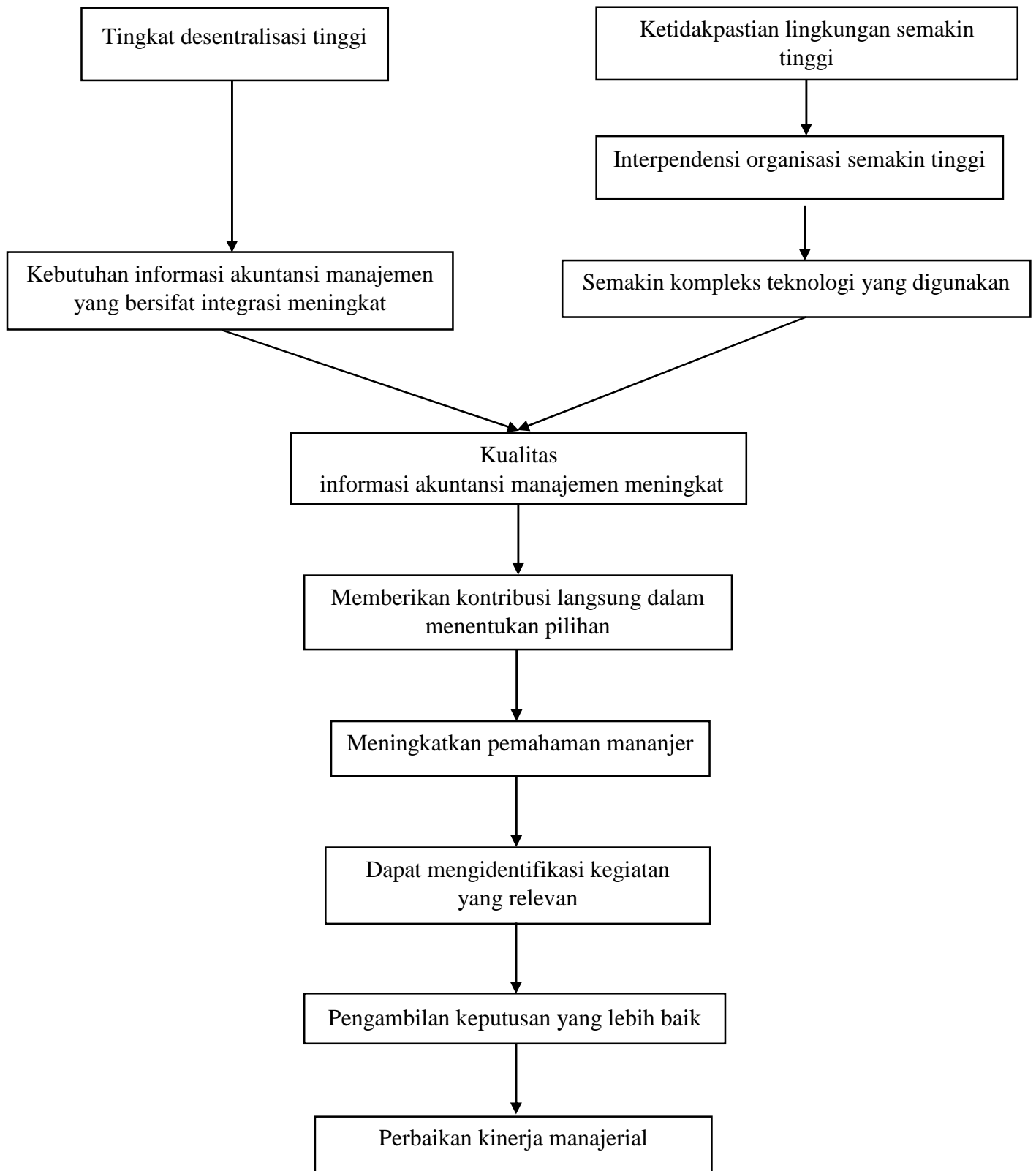
Kerangka Pemikiran yang akan diajukan dari hasil teori yang telah diuraikan di atas dapat dilihat pada Gambar 2.1.

2.3 Hipotesis

Hipotesis 1 : Desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas informasi akuntansi manajemen.

Hipotesis 2 : Ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kualitas informasi akuntansi manajemen.

Hipotesis 3 : Kualitas informasi akuntansi manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.



Gambar 2.1. Paradigma Pemikiran